

HANSER



Leseprobe

zu

„Performance Excellence – Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement“

von Karl Werner Wagner und Gerold Patzak

Print-ISBN 978-3-446-45741-6

E-Book-ISBN 978-3-446-46193-2

ePub-ISBN 978-3-446-46463-6

Weitere Informationen und Bestellungen unter
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45741-6>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Vorwort

Unternehmensführung ohne Prozessmanagement ist in langfristig erfolgreichen Unternehmen nicht mehr vorstellbar.

Nach zahlreichen kurzfristigen Optimierungen kommen viele Unternehmen heute wieder auf den Kern nachhaltiger Unternehmensgestaltung zurück. Im Fokus steht nicht das Optimieren finanzwirtschaftlicher Kennzahlen, sondern die langfristige Lebensfähigkeit des Unternehmens und der Organisation. **Performance Excellence** steht für effektives Prozessmanagement im Rahmen der kontinuierlichen Unternehmensentwicklung. Von entscheidender Bedeutung dabei ist, wie die Strategie richtig und effektiv in Prozesse umgesetzt wird und wie daraus Organisationsstrukturen abgeleitet werden. Auch dem systematischen und professionellen „Management of Change“ ist hierbei ein entsprechender Stellenwert zu geben.

Performance Excellence ist hierbei die Ausrichtung, um **Innovation, Produktivität und wirtschaftliches Ergebnis** einer Organisation **nachhaltig zu steigern**.

Die Zufriedenstellung der „Stakeholder“ und die Konzentration auf die Kernkompetenzen verlangen den Übergang vom Denken in Funktionen zum Denken in Prozessen. Geschäftsprozesse überbrücken horizontal die einzelnen Funktionsbereiche, sind auf die Befriedigung interner und/oder externer Kunden gerichtet, schaffen Werte, optimieren die Organisation als Ganzes und werden von durchsetzungsstarken Führungskräften geleitet. Zukunftsorientierte Unternehmen haben diesen Übergang von der innenorientierten Denkungsweise in Abteilungsgrenzen zur außen- und damit kundenorientierten Handlungsweise erfolgreich proaktiv vollzogen.

Dieses Buch unterstützt bei der **methodischen Umsetzung des Prozessmanagements** und erhebt den Anspruch, hierin Standards zu setzen. Dieses Buch wird auch als Grundlage für Normen im PzM und als Standard der Gesellschaft für Prozessmanagement genutzt.

Der im Buch beschriebene Ansatz des Prozessmanagements unterscheidet sich von anderen nicht nur durch seine fundierte Aufbereitung und methodische Absicherung, sondern vor allem durch seinen in vielen Projekten **umgesetzten Praxisbezug**. Deshalb richtet sich das Buch an Anwender und Führungskräfte in den Unternehmen sowie an Leser in Forschung und Lehre gleichermaßen.

Das Buch erläutert als Basis die Entwicklung des Prozessmanagementprinzips, dessen Bedeutung im Rahmen der Unternehmensführung, die Regelkreise und den Bezug zur Prozesslandschaft des Unternehmens sowie die Auswirkung von Prozessmanagement auf die Unternehmensorganisation. Als zentrale Struktur von **Performance Excellence** versteht

sich der „Process Life Cycle“, der ausgehend von der Prozesslandschaft über die 4-Schritte-Methodik der Prozessdefinition hin zur Prozessregelung führt. Das Prozessmonitoring schließt den Prozesslebenszyklus mit der Rückkopplung zur Prozesslandschaft. Besonders die 4-Schritte-Methodik zur Prozessdefinition ist mit umfangreichen Vorgehensprinzipien und Umsetzungsbeispielen aufbereitet und vermittelt dadurch ein vollständiges Bild des theoretischen Fundaments und dessen praktischer Umsetzung.

Ein weiterer Schwerpunkt des Buchs liegt im aktiven Leben von Prozessmanagement und dem Einfluss des Menschen und des sozialen Systems auf die Gestaltung von Prozessmanagementsystemen. Dem Anwender wird dabei eine Fülle von Umsetzungsunterstützungen an die Hand gegeben.

Aktuellste Entwicklungen im Prozessmanagement, die Integration von Prozessmanagement in exzellenten Unternehmen, die Berücksichtigung von Bewertungsmodellen bei Prozessoptimierungen, die Verbindung mit der Balanced Scorecard zur Prozesszieldefinition und pragmatische Ansätze der Prozesskostenrechnung finden Berücksichtigung.

Der in vielen Projekten in verschiedenen Branchen angewendete und erprobte Projektablauf bildet einen methodischen Vorgehensrahmen zur Einführung des Prozessmanagements in Organisationen – unabhängig von deren wirtschaftlicher Ausrichtung, ob Profit- oder Non-Profit-Unternehmen. Er bildet in Form von Umsetzungsbeispielen den Abschluss des Buchs.

Der Bedeutung von **Performance Excellence** in der praktischen Unternehmensführung wird in den letzten Jahren durch die Rolle bzw. durch das **Berufsbild** des **Prozessmanagers** verstärkt Rechnung getragen. Das Buch ist somit ein „**Body of Knowledge**“ für das Prozessmanagement und ist auch Ausbildungsgrundlage für die **Zertifizierung von Prozessmanagern** („PcM“ und „SPcM“) gemäß ISO 17024.

Herzlich danken möchten wir DI Dr. Roman Käfer für seine Beiträge zu den Kapiteln 10 und 11. DI Stephan Kunz sei gedankt für die Überarbeitung der Kapitel 3 und 4. Das Kapitel 7 „Wertstromorientiertes Prozessmanagement“ erfuhr durch den Beitrag von DI Stephan Dolnik eine sehr wichtige Aktualisierung. Auch Kapitel 5 und 11 erfuhren durch Ihn entscheidende Impulse. Hierbei gebührt ihm unser besonderer Dank für seine vorbildliche Unterstützung.

Herzlich danken dürfen wir Ing. Julia Steiner MSc. und DI Dr. Monika Kerbl für ihre Beiträge zu Prozesse leben und Prozesse der Veränderung managen. Dem gesamten Team der Procon sei gedankt für die unermüdliche und geduldige Überarbeitung, Ergänzung und Finalisierung des Werks.

Unser ausdrücklicher Dank ist an dieser Stelle an DI Stephan Dolnik gerichtet, der mit seinen Beiträgen, seinem Einsatz bei der inhaltlichen Konzeption und Gliederung des Buchs sowie seiner kontinuierlichen Projektverfolgung dieses Werk entscheidend unterstützt hat.

Dank gesagt sei auch dem Carl Hanser Verlag in München für die sorgfältige Drucklegung des Werks.

Wien, im Frühjahr 2020

*Karl W. Wagner
Gerold Patzak*

Die Autoren haben sich in diesem Buch darum bemüht, dem Anwender einen komprimierten und dennoch umfassenden Überblick über **Performance Excellence** zu geben. Zweifellos gibt es noch weitere Vertiefungen in den dargestellten Inhalten. Es würde uns freuen, wenn Sie uns Ihre Anregungen und etwaigen inhaltlichen Erweiterungen mitteilen würden:

Procon Unternehmensberatung GmbH

Saarplatz 17

A-1190 Wien

Tel.: +43-1-367 91 91-0

office@procon.at

www.procon.at

Inhalt

Vorwort	VII
1 Prozesse und Unternehmensführung	1
1.1 Management und Unternehmensführung	1
1.2 Unternehmensführung und Prozessmanagement	5
1.2.1 Mission eines Unternehmens	5
1.2.2 Bedeutung des Unternehmensleitbilds	6
1.2.3 Kultur und Werthaltungen im Unternehmen	7
1.2.4 Entwicklung der unternehmerischen Vision	9
1.2.5 Strategiefindung und Definition von strategischen Zielen	10
1.3 Das Unternehmen als System	15
1.3.1 Der Systemansatz	15
1.3.2 Betrachtungsobjekt Unternehmen	19
1.3.3 Management aus Systemsicht	22
1.3.4 Der Regelkreis als grundlegendes Modell der Systemtechnik	26
1.4 Prozesse und Prozessmanagement	30
1.4.1 Prozessdefinition	30
1.4.2 Prozessmanagement	33
1.4.3 Prozessorientierung versus Funktionsorientierung	37
1.5 Nutzen eines Prozessmanagementsystems	42
1.6 Auswirkung der Prozessorientierung auf die Organisation	44
1.7 Literatur	48
2 Prozesse im Unternehmen erkennen und verstehen	51
2.1 Prozesse des Unternehmens	51
2.1.1 Grundlegender Zugang zu den Prozessen eines Unternehmens ..	52
2.1.2 Zuordnung von Prozessen zu Prozesskategorien	53
2.2 Phase 1: Prozesse in die Prozesslandkarte aufnehmen	57
2.2.1 Erstellung einer Prozesslandkarte	57
2.2.2 Ebenenmodell des Prozessmanagements	65
2.2.3 Priorisierung von Prozessen durch die Definition von Schlüsselprozessen	68
2.2.4 Prozesswürdigkeit	69
2.3 Literatur	72

3	Der Prozesslebenszyklus	73
3.1	Prozesslebenszyklus – die Phasen des Prozessmanagements im Überblick	73
3.1.1	Phase 1: Prozess in Prozesslandkarte aufnehmen	74
3.1.2	Übergang 1: Prozesse gliedern und strukturieren	75
3.1.3	Phase 2: Prozesse erarbeiten	76
3.1.4	Übergang 2: Prozesse einführen	77
3.1.5	Phase 3: Prozesse betreiben, steuern und verbessern	77
3.1.6	Übergang 3: Prozessleistung berichten	78
3.1.7	Phase 4: Gesamtprozessleistung überwachen und steuern	78
3.1.8	Übergang 4: Prozesse neu gestalten oder ersetzen	79
3.2	Sichtweisen auf den Prozesslebenszyklus	79
3.2.1	Strategisches und operatives Prozessmanagement	79
3.2.2	Prozesse gestalten und Prozesse leben	82
3.2.3	Betrachtung Einzelprozess oder Prozessgesamtheit	87
3.3	Rollen im Prozessmanagement	88
3.3.1	Rollenbeschreibung des Prozessmanagers	89
3.3.2	Rollenbeschreibung des Prozessverantwortlichen	91
3.3.3	Rollenbeschreibung des Prozesseigners	91
3.3.4	Rollenbeschreibung der Prozessteammitglieder	93
3.3.5	Rollenbeschreibung des Prozesscoachs	93
3.4	Literatur	94
4	Prozesse analysieren und konzipieren	95
4.1	Phase 2 des Prozesslebenszyklus: Prozesse erarbeiten	98
4.2	Schritt I: Identifikation und Abgrenzung	100
4.2.1	Vorgehensweise bei der Identifikation und Abgrenzung	101
4.2.2	Dokumentation des Schritts I	102
4.3	Schritt II: Analyse Ist-Prozesse	104
4.3.1	Visualisierungsarten von Prozessen	105
4.3.2	Prozessvisualisierung zur Information, Kommunikation und Dokumentation von Prozessen	115
4.3.3	Prozessvisualisierung als Basis für die Analyse und Optimierung von Prozessen	127
4.3.4	Analyse von Prozessen	137
4.3.5	Liste der Verbesserungspotenziale (LVP)	157
4.4	Schritt III: Konzeption Soll-Prozesse	159
4.4.1	Gestaltung der Soll-Prozesse	159
4.4.2	Festlegung der Prozessmessung	163
4.4.3	Prozessbeschreibung	164
4.5	Schritt IV: Realisierung Verbesserungspotenzial	168
4.5.1	Prozessbegehungen	169
4.5.2	Aktivitäten- oder Maßnahmenlisten	170
4.6	Literatur	171

5	Prozesse leben und Bericht erstatten	173
5.1	Phase 3: Prozesse betreiben, steuern und verbessern	173
5.1.1	Zielsetzung und zielorientierte Planung	176
5.1.2	Überwachung der Zielerreichung	177
5.1.3	Analyse der Prozessergebnisse	181
5.1.4	Definieren und Umsetzen von Maßnahmen zur Zielerreichung ...	181
5.1.5	Fortgeschrittene Instrumente zur Prozesssteuerung und -optimierung	183
5.2	Reporting	184
5.2.1	Reporting der gemessenen Daten zum Prozessverantwortlichen .	184
5.2.2	Reporting der Prozessleistung zu den Prozessmitarbeitern	185
5.2.3	Reporting an das Management	186
5.2.4	Grundsätze bei der Integration des Prozessreportings in das Unternehmensreporting	189
5.2.5	Vorgehensweise bei der Integration des Prozessreportings	190
5.3	Agilität im Prozessmanagement	199
5.4	Literatur	201
6	Prozesse strategisch managen	203
6.1	Phase 4: Gesamtprozessleistung überwachen und steuern	203
6.2	Balanced Scorecard (BSC)	210
6.2.1	Zusammenhang Balanced Scorecard und Prozessmanagement ..	210
6.2.2	Struktur und Inhalt einer Balanced Scorecard	214
6.2.3	Kopplung der BSC mit Prozessmanagement	217
6.2.4	Vorgehen zum BSC-Aufbau	219
6.2.5	Tipps zum BSC-Einsatz	225
6.3	Hoshin Kanri	226
6.3.1	Erweiterung des BSC-Ansatzes	226
6.3.2	Hoshin-Kanri-X-Matrix	229
6.4	Literatur	233
7	Wertstromorientiertes Prozessmanagement (WPM)	235
7.1	Entwicklung eines wertstromorientierten Prozesses	235
7.2	Die acht WPM-Perspektiven	236
7.2.1	Layer 1 – „Prozessstruktur festlegen“	237
7.2.2	Layer 2 – „Produkt- und Informationsflüsse aufnehmen“	238
7.2.3	Layer 3 – „Verschwendung identifizieren“	239
7.2.4	Layer 4 – „Zeitlinie aufnehmen“	240
7.2.5	Layer 5 – „Qualitätsdefizite identifizieren“	241
7.2.6	Layer 6 – „Kapazitäten abgleichen“	242
7.2.7	Layer 7 – „Risiko bewerten“	243
7.2.8	Layer 8 – „Kosten erheben“	244
7.2.9	Layer 9 – „Verbesserungspotenziale festhalten“	245
7.3	Literatur	248

8	Prozesse leben: Der Mensch im Prozessmanagement	249
8.1	Das Individuum	250
8.1.1	Persönlichkeitsinventar	250
8.1.2	Individualkompetenz und ihre Dimensionen	262
8.2	Die Gruppe, das Team als soziales System	266
8.2.1	Teamentwicklung	266
8.2.2	Die Teambildung als Prozess (Phasen 1 bis 4 des Teamlebenszyklus)	268
8.2.3	Maßnahmen zum Ausbau und zur Pflege effizienter Beziehungen in Gruppen	272
8.3	Leitung und Führung von Teams	273
8.3.1	Führungsstile (im Überblick)	276
8.3.2	Praktische Aspekte der Leitung und Führung von Teams	278
8.3.3	Leitlinien teamorientierter Führung	279
8.3.4	Hauptaufgaben der Teamleitung	280
8.3.5	Persönliche Eigenschaften des erfolgreichen Teamleiters	281
8.4	Motivation von Mitarbeitern	282
8.5	Konfliktmanagement	288
8.5.1	Konflikte in Teams	288
8.5.2	Konfliktarten	290
8.5.3	Konfliktverhalten (Strategien zum Umgang mit Konflikten)	291
8.5.4	Konfliktbehandlung	292
8.5.5	Der Umgang mit Konflikten	295
8.6	Persönliche Weiterentwicklung begleiten und fördern	296
8.7	Kreativität und Innovation Einzelner und in der Gruppe	298
8.7.1	Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für den Einsatz von Kreativitätsmethoden und -techniken	298
8.7.2	Kreativität & konstruktiver Konflikt	299
8.7.3	Kreativitätsmethoden	301
8.7.4	Förderung von Kreativität	305
8.8	Die Organisation als soziales System	306
8.8.1	Organisationskultur – eine erste Definition	309
8.8.2	Die Organisationskultur bestimmt das Verhalten von Organisationen	309
8.8.3	Grundlegende Begriffe und Konzepte zur Organisationskultur	310
8.8.4	Mehrfachkulturen, Subkulturen	312
8.8.5	Modell zu Aufbau und Funktionsweise der Organisationskultur	312
8.8.6	Analyse und Änderung einer Organisationskultur	315
8.8.7	Bemerkungen zur Kultur im speziellen Fall von Projektteams	319
8.9	Literatur	321
9	Organisationsänderungen verwirklichen	323
9.1	Veränderungstreiber	323

9.1.1	Digitalisierung	323
9.1.2	Anforderungen des Markts an Unternehmen	323
9.1.3	Der Wertewandel im Bewusstsein des Kunden von heute	324
9.1.4	Der Wertewandel im Bewusstsein der Mitarbeiter von heute	324
9.2	Change Management & Change Leadership	325
9.3	Herausforderungen des Change Managements	327
9.4	Förderliche Einstellungen und Denkweisen	331
9.5	Notwendige Zwischenstadien am Weg von Widerstand zur Akzeptanz	333
9.5.1	Phasen im Ablauf eines Change-Prozesses	335
9.5.2	Change-Szenarien	337
9.5.3	Leadership im Change	338
9.6	Die Veränderung als Projekt managen	340
9.6.1	Projekte initiieren und beauftragen	341
9.6.2	Projekte starten	341
9.6.3	Arbeitsstrukturen in Projekten (Projektorganisation)	342
9.6.4	Aufgabenmanagement: der Projektstrukturplan (PSP)	343
9.6.5	Umfeldmanagement	347
9.6.6	Risikomanagement	349
9.6.7	Terminmanagement	352
9.6.8	Ressourcen- und Kostenmanagement in Projekten	352
9.6.9	Informationsmanagement und Projektmarketing	354
9.6.10	Projektmarketing	355
9.6.11	Projektcontrolling	356
9.6.12	Projekte abschließen	360
9.7	Literatur	361
10	Prozessmanagement im exzellenten Unternehmen	363
10.1	Integriertes Management	363
10.1.1	Der Integrationsgedanke	363
10.1.2	Top-down-Integrationsansatz mit dem 3-Ebenen-Modell	365
10.1.3	Vorgehen beim IMS-Aufbau	371
10.1.4	Performance und Compliance	373
10.2	System-Scans	373
10.3	Referenzmodelle	375
10.4	Normen und Zertifizierung	376
10.4.1	Normen und Prozessmanagement	376
10.4.2	Zertifizierung	380
10.5	Bewertungsmethoden	380
10.5.1	Audits	380
10.5.2	Prozessassessments nach ISO 3300x	381
10.5.3	EFQM-Assessment	388

10.6	Prozessschnittstellenanalyse (PSA) – Methode zur Optimierung von Schnittstellen	396
10.6.1	Ziele, Zweck der Prozessschnittstellenanalyse	397
10.6.2	Vorgehen	397
10.6.3	Ergebnisse	397
10.6.4	Nutzen	399
10.7	Prozesskostenrechnung	399
10.7.1	Zugang zu Prozesskostenrechnung aus dem Prozessmanagement (bottom-up)	400
10.7.2	Limits der Bottom-up-Prozesskostenrechnung	400
10.7.3	Zugang zur Prozesskostenrechnung aus dem Bereich Controlling und Kostenrechnung (top-down)	401
10.7.4	Ziele der Prozesskostenrechnung	403
10.7.5	Aufbau der Prozesskostenrechnung (top-down)	405
10.7.6	Vorgehen beim Aufbau der Prozesskostenrechnung (top-down) ..	406
10.7.7	Gemeinkostenmanagement mittels der Prozesskostensätze (bottom-up und top-down)	409
10.8	Literatur	411
11	Prozessmanagement umsetzen – ausgewählte Beispiele	413
11.1	Produktionsunternehmen: Böhler Edelstahl GmbH	413
11.1.1	Ausgangssituation	413
11.1.2	Projektziele	414
11.1.3	Umsetzung des ersten Programmschritts von QM 450	414
11.1.4	Umsetzung des zweiten Programmschritts von QM 450	417
11.1.5	Umsetzung des dritten Programmschritts von QM 450	420
11.1.6	Umsetzung des vierten Programmschritts von QM 450	421
11.1.7	Vom Programm zum gelebten Managementsystem	421
11.1.8	Erfolgskontrolle 2013	422
11.2	Gesundheitswesen: Privatklinik Rudolfinerhaus	423
11.2.1	Ausgangssituation	423
11.2.2	Projektziele	424
11.2.3	Umsetzung	425
11.2.4	Übersichtliche Prozessdarstellung	427
11.2.5	Weiterentwicklung des prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems	428
11.3	Öffentliche Verwaltung: MA 45	428
11.3.1	Ausgangssituation	429
11.3.2	Projektziele	429
11.3.3	Weiterentwicklung des prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems	430

11.4	BPM Toolauswahl: Österreichische Nationalbank (OeNB)	433
11.4.1	Ausgangssituation	433
11.4.2	Projektziele	434
11.4.3	Projektablauf	434
11.4.4	Erstellung eines Kriterienkatalogs	434
11.4.5	Begleitende Qualitätssicherung bei der BPM-Toolanbieterauswahl	435
11.5	Spannungsfeld Compliance/ Performance: Münze Österreich	435
11.5.1	Die Münze Österreich AG – ein österreichisches Traditionsunternehmen	435
11.5.2	Moderne Managementsysteme stehen im Spannungsfeld von Compliance und Performance	436
11.5.3	Das Werkzeug Process Review	440
11.5.4	Den Spagat zwischen Compliance und Performance schaffen ...	443
11.6	Literatur	444
	Literatur	445
	Abkürzungen	451
	Index	457
	Die Autoren	461

1

Prozesse und Unternehmensführung

Unternehmensführung ohne Prozessmanagement (PzM) ist in marktstarken, langfristig erfolgreichen Unternehmen nicht mehr vorstellbar. Um einerseits den Zusammenhang und die Verbindung der beiden Themen zu zeigen und andererseits die Basis für ein umfassendes Prozessmanagement zu umreißen, wird im Folgenden den grundlegenden Inhalten dieser Begriffe Raum gewidmet (Jeston/Nelis, 2006).

■ 1.1 Management und Unternehmensführung

Management und Unternehmensführung werden in der Literatur in einem institutionellen und einem funktionalen Sinn behandelt. Institutionell sind Personen Träger der Managementtätigkeiten, und funktional wird die Tätigkeit des Managements als Prozess der Willensbildung und Willensdurchsetzung verstanden (vgl. Winkelmann, 2008).

Im deutschsprachigen Raum wird Management als Funktion oft in sachbezogene und personenbezogene Aufgaben unterteilt. Sachbezogene Aufgaben beinhalten die Planung, Steuerung und Kontrolle zur Erfüllung bestimmter strategischer und operativer Aufgaben. Personenbezogene Aufgaben dagegen zielen auf die Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens zur Erreichung gemeinsam akzeptierter Ziele und der damit verbundenen Probleme (Feldbrügge, 2008).

Management umfasst damit auch die Gestaltung und Lenkung von Abläufen im Unternehmen. Bei der Erforschung und Darstellung von Managementwissen lassen sich grundsätzlich verschiedene Vorgehensweisen abgrenzen. Zum einen ein analytisch funktionsorientierter Ansatz und zum anderen ein empirisch handlungsorientierter Ansatz.

Der erste, historisch ältere Ansatz geht auf die funktionale Gliederung des Unternehmens nach Fayol (1916) zurück. Fayol definierte als grundlegende Managementaufgaben im Sinne der Unternehmensführung: Planung und Zielsetzung, Organisation und Strukturierung, Führung, Mittelbereitstellung und -disposition, Steuerung und Lenkung sowie Optimierung und Verbesserung (Fayol, 1929).

Der zweite, handlungsorientierte Ansatz hat seinen Ursprung in einer empirischen Studie von Carlson (1951). Prozessansätze stellen eine Erweiterung der funktionalen Ansätze insofern dar, als sie in Abhängigkeit von der Zeit verschiedene Phasen eines Managementprozesses betrachten. Das Management wird dabei in den Phasen Planung, Organisation, Durchsetzung und Überwachung beschrieben.

Die wesentlichen, heute bekannten Ansätze werden in Kapitel 1.3.3 gegenübergestellt und kritisch beleuchtet.

Bild 1.1 zeigt die grundlegenden Aufgaben des Managements.

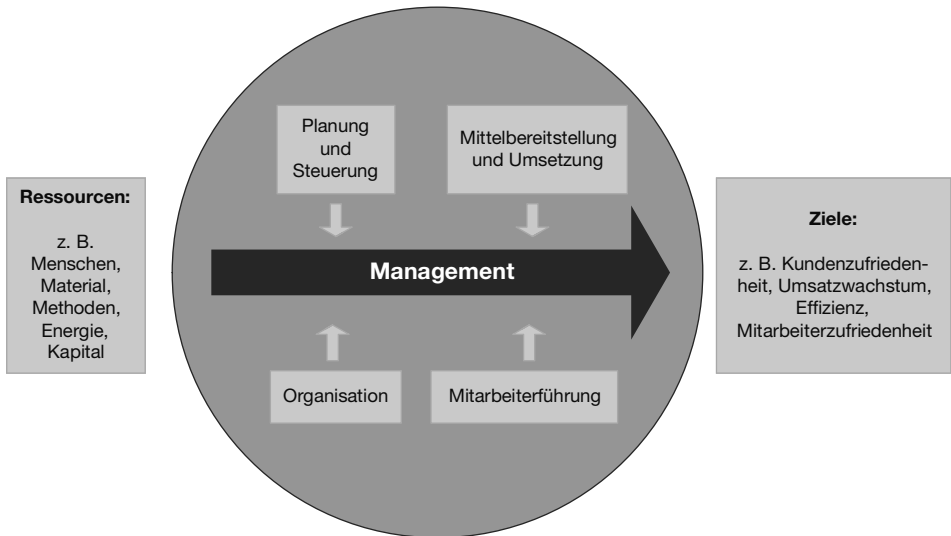


Bild 1.1 Grundlegende Aufgaben des Managements

Einen weiteren Zugang liefert das Ebenenmodell als Gliederung der Unternehmensführung in folgende drei Ebenen:

■ Normative Ebene

Diese Ebene beschäftigt sich mit den grundsätzlichen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung zu ermöglichen (Bleicher, 2011). Auf der normativen Managementebene legt eine Organisation ihre Mission, Vision, Unternehmenspolitik, Leitsätze/Leitlinien, Grundsätze und Unternehmensstandards fest.

Das normative Management ist an der Nutzenstiftung für die relevanten Interessengruppen (Stakeholder) orientiert und bestimmt die Grundlage jeglichen Handelns im Unternehmen.

■ Strategische Ebene

Auf der strategischen Managementebene entwickelt eine Organisation Vorgehensweisen, um ihre im normativen Management definierten Leitsätze zu verfolgen und Ziele zu erreichen. Solche Geschäftsstrategien werden beispielsweise in einem Geschäftsplan formuliert.

Strategie ist die prinzipielle Aufstellung der Potenziale und Ressourcen in der Auseinandersetzung mit der Umwelt.

Strategisches Management umfasst den Aufbau, die Entwicklung und die Nutzung von Erfolgspotenzialen im Unternehmen. Die Erfolgspotenziale müssen erfasst werden, um darauf aufbauend Kernprozesse des Unternehmens in einer zukunftsorientierten Sichtweise zu entwickeln.

Generelles Ziel ist es, optimale Strukturen in den Abläufen und im Aufbau des Unterneh-

mens zur Verfolgung der Unternehmensziele zu besitzen und diese in der Auseinandersetzung mit einer sich ändernden Unternehmensumwelt zu nutzen.

■ Operative Ebene

Auf der operativen Managementebene einer Organisation erfolgen die Führung der Mitarbeiter, die Bereitstellung der Mittel (Ressourcen) sowie die Planung, Steuerung und Überwachung von Prozessen, Maßnahmen und Projekten.

Das operative Management betreut auch den sozialen Aspekt des Mitarbeiterverhaltens, welcher für die Unternehmenskultur sowie in der vertikalen und horizontalen Kommunikation eine Rolle spielt.

Operatives, taktisches Management muss sich im Rahmen der strategischen Vorgaben bzw. Gegebenheiten mit den aktuellen Umwelteinflüssen auseinandersetzen und durch permanente Feinsteuerung einen stabilen Prozess der Leistungserbringung gewährleisten.

Der Zusammenhang der Ebenen und die Fragen, die in der jeweiligen Ebene beantwortet werden müssen, sind in Bild 1.2 dargestellt.

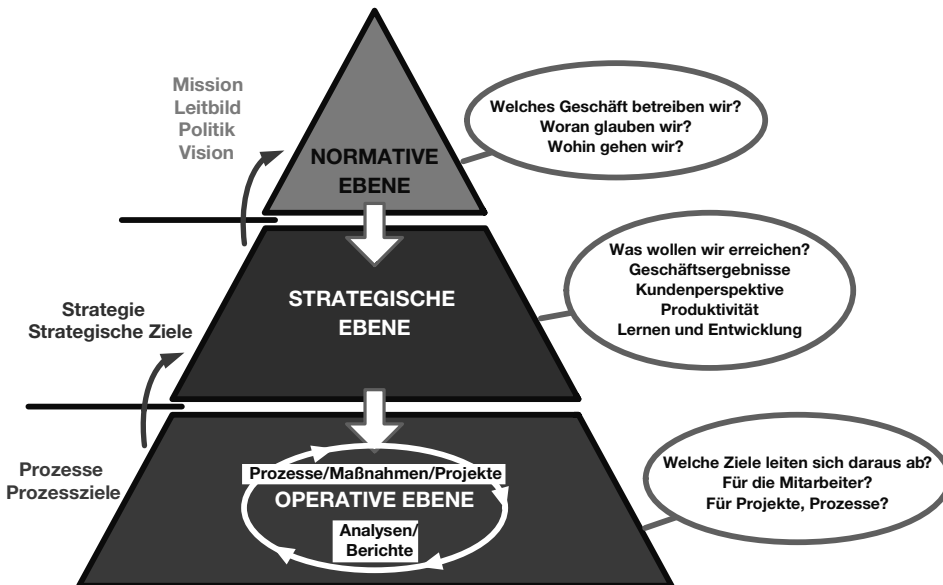


Bild 1.2 Ebenen der Unternehmensführung

Von Bedeutung ist, dass dieses Konzept nicht als starres Modell gesehen wird, sondern erst durch die dynamische Vernetzung und den wiederkehrenden Top-down- und Bottom-up-Austausch im Sinne einer kontinuierlichen Unternehmensentwicklung die volle Wirkung entfaltet.

Es lässt sich somit ein Regelkreis der Unternehmensführung skizzieren: Ausgehend von der normativen Ebene werden in der strategischen Planung die Strategie, die strategischen Ziele und die strategischen Maßnahmen samt deren Beziehungen und Abhängigkeiten definiert (dargestellt z. B. in der Balanced Scorecard). Die Ziele werden in Form der Prozesse, Projekte und Linienaufgaben operationalisiert und im Rahmen des „Deployment“ abgestimmt. Im Zuge der Umsetzung wird regelmäßig die Zielerreichung überwacht, und im

Review, der Bewertung der Zielerreichung, wird die Gesamteffektivität und -effizienz festgestellt. Es wird hinterfragt, ob die strategische und normative Ebene noch den Anforderungen der Unternehmensumwelt gerecht wird (Bild 1.3), und es werden die neuen operativen Ziele und Maßnahmen abgeleitet.

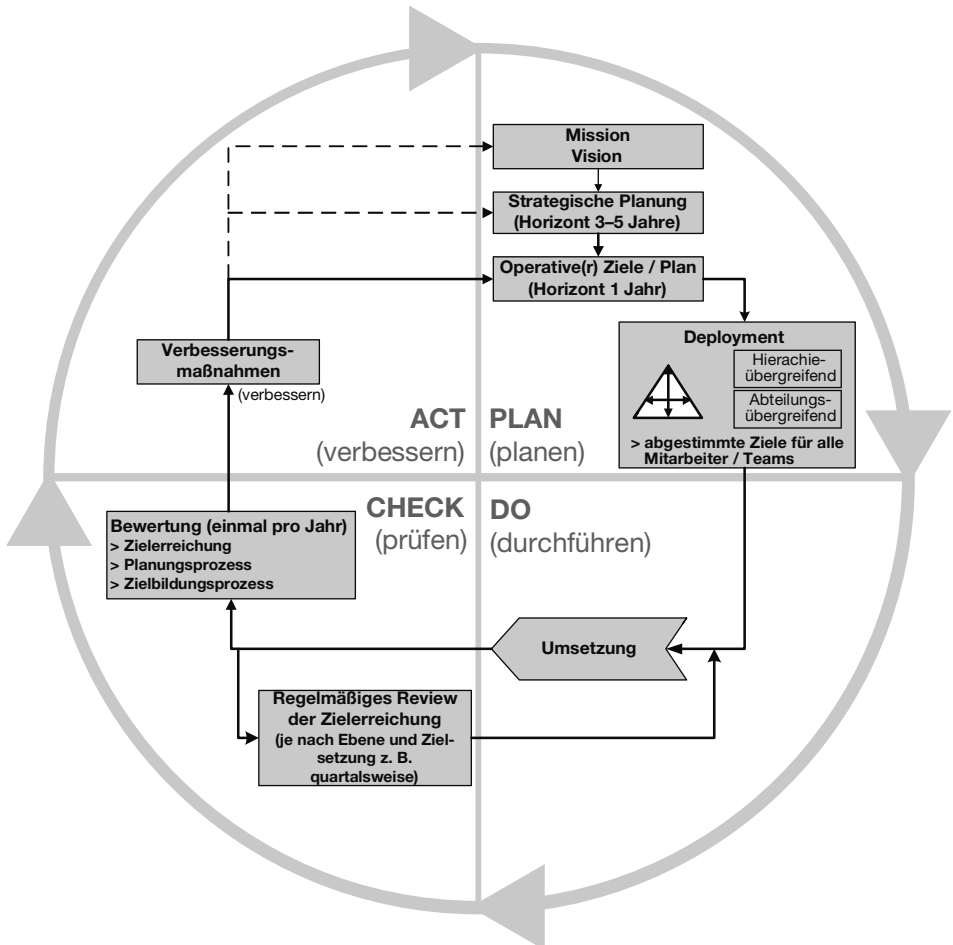


Bild 1.3 Regelkreis der Unternehmensführung vor dem Hintergrund des PDCA-Zyklus

Während die Erstellung der strategischen Pläne maßgeblich durch die Geschäftsverantwortlichen zu erfolgen hat, sind an deren Umsetzung viele Mitarbeiter beteiligt. Diese können nur dann ihren Beitrag leisten, wenn sie die für sie relevanten Inhalte des strategischen Plans kennen bzw. mittragen und die Organisationsstruktur dies wirksam unterstützt. Nur so kann erreicht werden, dass die strategische Planung die gesamte Organisation auf gemeinsame Ziele und Strategien ausrichtet (Bild 1.4).

Die Organisation als ein System von Aufgaben, Befugnissen, Verantwortlichkeiten und gegenseitigen Informationen innerhalb der Unternehmensprozesse steht in direktem Zusammenhang mit der strategischen Positionierung. Eine prozessorientierte Organisation ermöglicht die Fokussierung auf die strategisch relevanten Unternehmensprozesse und

stellt somit den optimalen organisatorischen Rahmen dar. Entscheidend ist dabei, dass mit der Prozessverantwortung auch die Ergebnisverantwortung für den jeweiligen Prozess verbunden ist. Dies bedeutet, dass die Verantwortung für erfolgskritische Prozesse in der Führungsebene anzusiedeln ist.

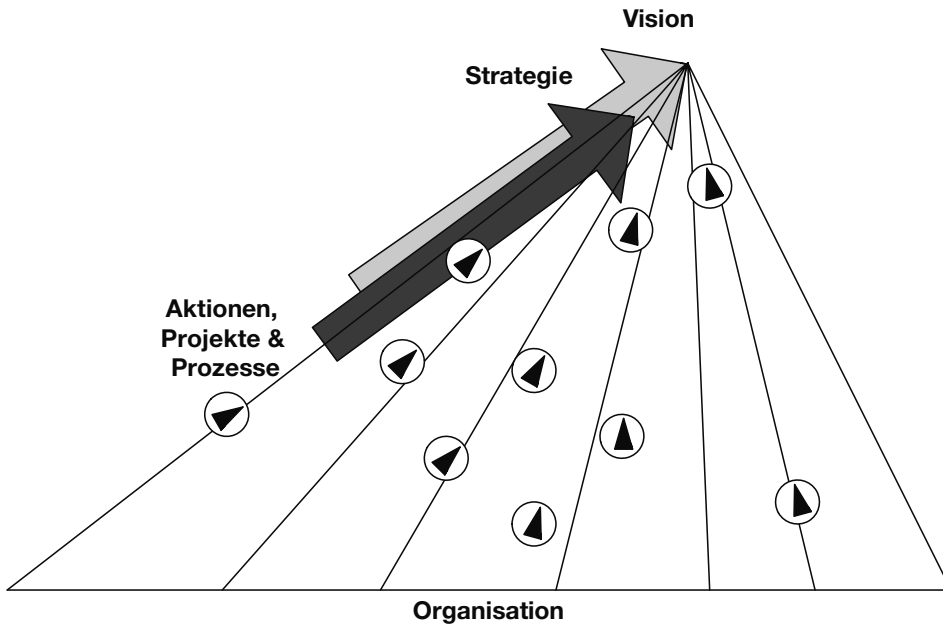


Bild 1.4 Zielorientierte Ausrichtung der Organisation

Sinnvollerweise werden alle Aktivitäten, Prozesse und Projekte an der normativen und strategischen Ebene ausgerichtet, um so die Maximierung der Effektivität der Organisation zu gewährleisten und um den Mitteleinsatz zu minimieren. Somit wird die Wirtschaftlichkeit der Organisation nachhaltig gesteigert.

■ 1.2 Unternehmensführung und Prozessmanagement

1.2.1 Mission eines Unternehmens

Von entscheidender Bedeutung für die Unternehmensführung ist die Kernfrage, die sich jedes Unternehmen im Rahmen der Formulierung der **Mission** (Bild 1.5) stellen muss: „Wozu sind wir da?“ Die Mission eines Unternehmens soll Antwort auf folgende Fragen geben:

- Wer sind wir?
- Warum gibt es uns?

- Was tun wir?
- Wo stehen wir in der Wertschöpfungskette?
- Welche Kompetenzfelder decken wir ab?

Diese Fragen langfristig stabil und umfassend zu beantworten, soll nicht nur ein gemeinsames Verständnis schaffen, sondern bildet auch die Basis für die Identität des Unternehmens und damit auch die Abgrenzung zum Wettbewerb. Der Mission kommt somit eine starke Rolle im Rahmen der Sinnstiftung der Organisation zu und bildet damit eine wesentliche Identifikationsbasis für die Mitarbeiter (vgl. Watzlawick, 2004).

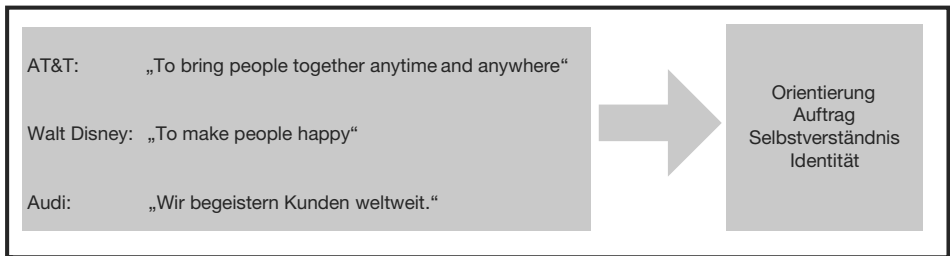


Bild 1.5 Beispiele für Missionen

1.2.2 Bedeutung des Unternehmensleitbilds

Das Leitbild (Bild 1.6), im angelsächsischen Raum auch als „Mission Statement“ bezeichnet, legt in schriftlicher Form fest, welche Unternehmensgrundsätze für das Unternehmen gelten und auch welche Ziele bzw. Werte dem unternehmerischen Handeln zugrunde liegen sollen. Es beschreibt somit die Grundhaltung, das Wertgefüge des Unternehmens und bildet damit den Orientierungsrahmen für die tägliche Arbeit (Kohlöffel, 2000).

Das gelebte Leitbild, manchmal auch als Unternehmenspolitik bezeichnet, schafft eine starke Identität für ein Unternehmen, die viele Vorteile mit sich bringt:

- Es gibt einem Unternehmen einen unverwechselbaren Charakter und macht es damit für Mitarbeiter und Externe begreifbar, einschätzbar und erkennbar. Dies wirkt sich positiv auf das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter aus, macht das Unternehmen attraktiv und kalkulierbar für neue Mitarbeiter und erleichtert die Positionierung am Markt. Kunden werden sich eher für Produkte aus Unternehmen mit positivem Image entscheiden als für Produkte, die von Unternehmen mit schlechter Reputation stammen.
- Das Leitbild gibt inneren Halt, schafft eine gemeinsame Vertrauensbasis und bietet eine langfristige Orientierung. Diese Funktion sichert in Zeiten permanenter Änderungen, wie wir sie derzeit erleben, ein Grundmaß an Stabilität und Kontinuität. Sie ermöglicht eine grobe und schnelle Auskunft in unklaren Fällen und unterstützt damit auch die Verfolgung gemeinsamer Ziele. Wird das Leitbild im täglichen Geschäftsalltag beachtet und gelebt, kann es nicht zu wesentlichem Fehlverhalten Einzelner kommen.
- Das Leitbild ist die gemeinsame Basis, die für alle gleichermaßen gilt. Sie bildet somit die „Heimat“ der Menschen, die oftmals nur virtuell miteinander verbunden in großen weltweit vernetzten Unternehmensstrukturen arbeiten.

- Schließlich minimiert das Leitbild interne Reibungsverluste und verbessert das gegenseitige Verstehen. Denn bei gleichen Wertvorstellungen werden ähnliche Sachverhalte auch ähnlich beurteilt werden. Diese Eigenschaft erhöht die Teameffizienz, fördert das gemeinsame Lernen in wissensbasierten Organisationen und sorgt für schnellere Prozesse.



Bild 1.6 Beispiel für ein Unternehmensleitbild (Quelle: vgl. www.rotekreuz.at, 18.06.2014)

1.2.3 Kultur und Werthaltungen im Unternehmen

Die Unternehmenskultur und Werte (Bild 1.7) sind die Gesamtheit der in der Unternehmung vorherrschenden Wertvorstellungen, Traditionen, Überlieferungen, Mythen, Normen und Denkhaltungen, die von der Führung und den Mitarbeitern als solche wahrgenommen bzw. gelebt werden. Sie sind Ausdruck der ethischen und moralischen Werthaltungen. Eine detaillierte Besprechung der Unternehmenskultur und deren Beeinflussungsmöglichkeiten finden sich in Kapitel 8.8.

Die Unternehmenskultur ist etwas in der Zeit Gewachsenes, das in einem langen Zeitraum aufgebaut, in kurzer Zeit jedoch zerstört werden kann – sie ist ganz wesentlich durch die Vision und das Vorbild der Unternehmensleitung geprägt.

Zum Unterschied zu den von der Unternehmensleitung vorgelebten Wertvorstellungen (Offenheit gegenüber Neuem, Flexibilität, Integrität etc.) und dem schriftlich formulierten Leitbild ist die Unternehmenskultur, die in der Organisation verkörpert wird, vergangenheitsbezogen. Sie hängt davon ab, wie die Mitarbeiter die Wertvorstellungen und Beweggründe der Unternehmensleitung interpretiert haben.

Die Ergebnisse, die ein Unternehmen erzielen kann, sind umso günstiger, je besser es der Unternehmensleitung gelingt,

- die Strategien im Einklang mit der im Lauf der Zeit gewachsenen Unternehmenskultur zu formulieren oder
- die Unternehmenskultur den Strategien anzupassen.

Bei der Werteermittlung geht es in erster Linie um die Frage, inwieweit die durch das Leitbild formulierten Unternehmensgrundsätze von der Führung und den Mitarbeitern bereits verinnerlicht sind. Diese Verinnerlichung ist vielfach mit der Notwendigkeit eines Wandlungsprozesses verbunden (Velthuis/Wesner, 2005).

<p>1</p> <p>Zukunft- und Ertragsorientierung Zur kraftvollen Entwicklung unseres Unternehmens und zur Sicherung unseres langfristigen Unternehmenserfolgs gestalten wir Veränderungen im Markt und Technik aktiv mit und bieten damit auch in Zukunft unseren Kunden innovative Lösungen und unseren Mitarbeitern attraktive Arbeitsplätze. Wir handeln und entscheiden dabei ertragsorientiert, dadurch sichern wir Wachstum und finanzielle Unabhängigkeit. Mit unserer Dividende finanziert die Robert Bosch Stiftung gemeinnützige Vorhaben.</p>	<p>2</p> <p>Verantwortlichkeit Wir sind uns bewußt, dass unser unternehmerisches Handeln im Einklang mit den Interessen der Gesellschaft stehen muss. Unsere Erzeugnisse und Leistungen dienen vor allem der Sicherheit des Menschen, dem sparsamen Umgang mit den Ressourcen und der Sauberkeit der Umwelt.</p>
<p>3</p> <p>Initiative und Konsequenz Wir handeln aus eigener Initiative, in unternehmerischer Verantwortung und sind konsequent bei der Verfolgung unserer Ziele.</p>	<p>4</p> <p>Offenheit und Vertrauen Wir informieren unsere Mitarbeiter, Geschäftspartner und Kapitalgeber rechtzeitig und offen über wichtige Entwicklungen im Unternehmen und schaffen dadurch die Basis für vertrauensvolle Zusammenarbeit.</p>
<p>5</p> <p>Fairness Wir betrachten gegenseitige Fairness in der Zusammenarbeit untereinander und mit Geschäftspartnern als Voraussetzung für unseren Erfolg.</p>	<p>6</p> <p>Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit und Legalität Wir versprechen nur, was wir halten können, sehen Zusagen als eine Verpflichtung und beachten Recht und Gesetz.</p>
<p>7</p> <p>Kulturelle Vielfalt Wir bekennen uns zu unserer regionalen und kulturellen Herkunft und betrachten zugleich Vielfalt als Zugewinn und als Voraussetzung für unseren weltweiten Erfolg.</p>	

Bild 1.7 Beispiel für Unternehmenswerte (http://www.bosch.com/de/com/sustainability/corporatemanagement/global_culture/values/values.php, 19.06.2014)

1.2.4 Entwicklung der unternehmerischen Vision

Am Anfang einer jeden unternehmerischen Tätigkeit steht eine Vision (Bild 1.8). Die Vision hat die Aufgabe, ein klares Bild zu vermitteln, wohin sich das Unternehmen bewegen soll. Es handelt sich dabei um das „Fernziel“ des Unternehmens, um ein zentrales Motiv, das aus der Mission abgeleitet ist. Die Vision soll nicht nur die Vorstellung vom gesamten Unternehmen einfangen, sondern trägt darüber hinaus auch dazu bei, die Einflussgrenzen so weit wie möglich nach außen zu verschieben.

Henry Ford, John F. Kennedy oder der Apple-Gründer Steve Jobs beispielsweise hatten Visionen, die nicht nur deren unmittelbares Umfeld prägten, sondern die Überzeugungskraft besaßen, ganze Gesellschaften zu verändern.

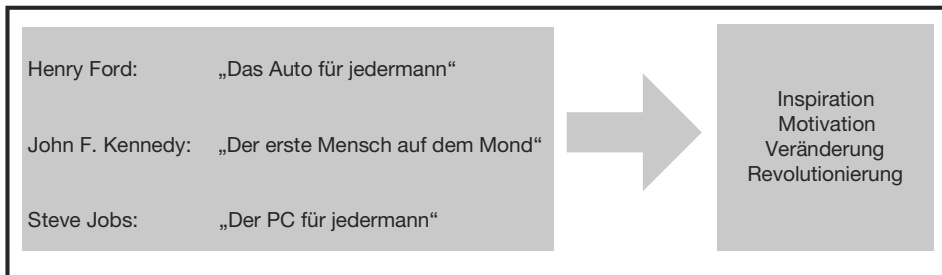


Bild 1.8 Berühmte Beispiele für Visionen

Mit der Vision ist das Ziel des Unternehmens vorgegeben, vergleichbar mit jenem eines Seglers, der eine ferne Insel erreichen möchte. Die gelebte Vision fokussiert Kräfte und bietet dadurch die größte Chance, selbst bei Störungseinflüssen, die auf das Unternehmen einwirken, die Unternehmensziele zu erreichen.

In diesem Bild bleibend, ist die Strategie der Weg zur Vision: Die strategischen Ziele sind wichtige, quantifizierte Zielsetzungen auf diesem langfristigen Weg. Dies hat aber auch zur Folge, dass sich Strategien und strategische Ziele ändern müssen, wenn durch Einflüsse aus dem Umfeld des Unternehmens die Ziele nicht erreicht werden können oder nicht mehr erstrebenswert sind (Bild 1.9).

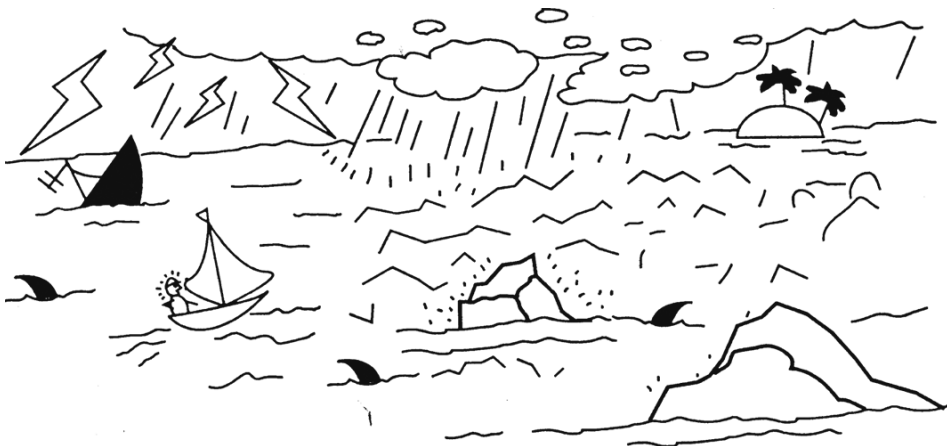


Bild 1.9 Vision als richtungweisende Fokussierung

1.2.5 Strategiefindung und Definition von strategischen Zielen

Die Strategie dient dazu, die vom Management gesetzten Unternehmensziele unter bestmöglicher Verwendung der verfügbaren Ressourcen zu erreichen (vgl. Bogaschewsky/Rollberg, 1998). Eine Definition gemäß der ÖNORM A 9009:2013 (Österreichisches Normungsinstitut, 2013) bietet folgenden Zugang: Eine Strategie ist ein Plan für die langfristige Entwicklung der gesamten Organisation, der den wirksamen Einsatz der Ressourcen für deren zukünftige Aktivitäten berücksichtigt.

Die Fragestellung im Rahmen der Strategiefindung lautet dabei: „Auf welchem Wege erreichen wir das in der Vision definierte Fernziel am besten?“

Der Strategiefindungs- und -zielsetzungsprozess (Bild 1.10) umfasst **fünf wesentliche Schritte** (vgl. Stöger, 2005):

1. Durchführung einer strategischen Analyse zur Bestimmung der strategischen Ausgangsposition für jede strategische Geschäftseinheit und für das Unternehmen als Ganzes,
2. Ermittlung und Bewertung der strategischen Optionen (vgl. Liker, 2014) und Formulierung der strategischen Schwerpunkte,
3. Erarbeitung der strategischen Ziele,
4. Festlegung der Messgrößen zur Beurteilung der Zielerreichung,
5. Formulierung eines Maßnahmenplans/einer Roadmap zur Strategieumsetzung.

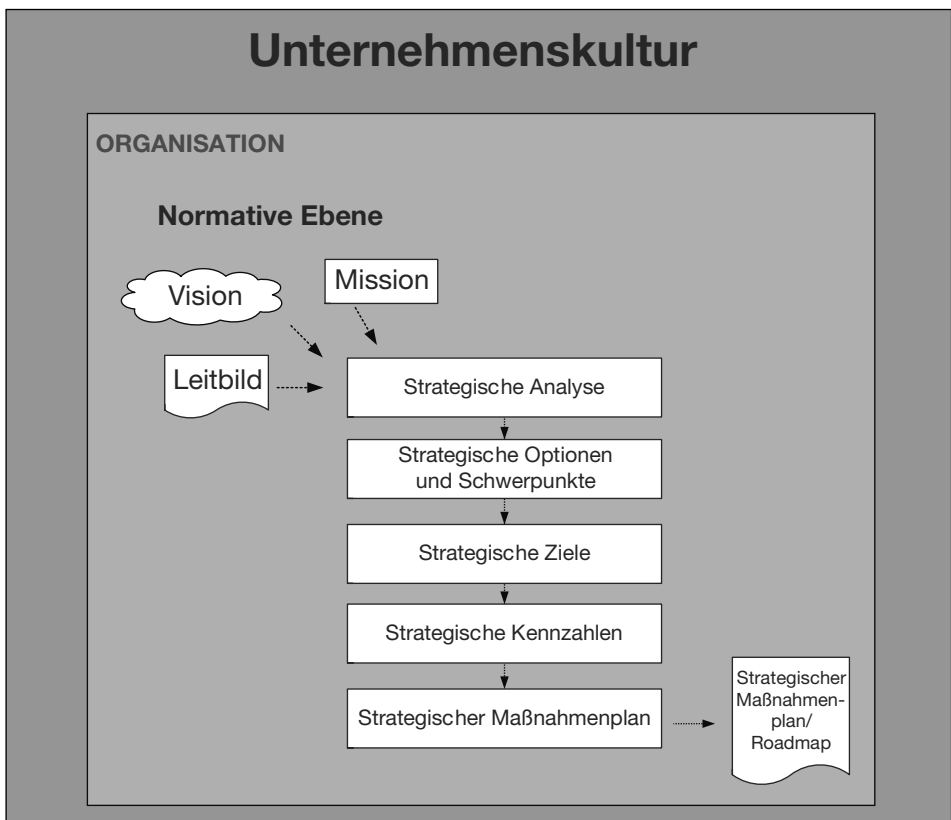


Bild 1.10 Strategiefindungs- und -zielsetzungsprozess

Durchführung einer strategischen Analyse zur Bestimmung der strategischen Ausgangsposition

Ein klares Verständnis der Ausgangsposition des Unternehmens, d. h. seines gegenwärtigen Zustands und seiner Strategie, ist erforderlich, wenn zu einem späteren Zeitpunkt der Vergleich mit neuen alternativen Strategien durchgeführt und das Ausmaß der Neuorientierung des Unternehmens bestimmt werden soll (Vahs/Burmester, 2013). Bild 1.11 zeigt erprobte Instrumente zur strategischen Analyse.

STRATEGISCHE ANALYSEMETHODEN	
Analysemethoden	Anwendung
SWOT Analyse (strengths, weaknesses, opportunities, threats) nach Henry Mintzberg	Ziel: Überblick über die eigenen Stärken und Schwächen und damit verbundenen Chancen und Bedrohungen zu erhalten.
Five Forces Analyse nach Michael Eugene Porter	Ziel: Bedrohung am Markt herausfinden und welche Wettbewerbskräfte auf uns wirken.
Produktportfolioanalyse nach Boston Consulting Group	Ziel: Erkennen, welchen Reifegrad die eigenen Produkte haben, wo sie im Produktzyklus stehen und mit welchen Produkten wie viel Umsatz gemacht wird.
Benchmark/Vergleichsanalyse	Ziel: Direkter Vergleich mit den anderen Mitbewerbern in Bezug auf die wesentlichen Erfolgsfaktoren.
Produkt Markt Matrix nach Harry Igor Ansoff	Ziel: Erkennen, welche Produkte ich in welchen Märkten erziele.
Wettbewerbsmatrix nach Michael Eugene Porter (Marktpositionierungsanalyse)	Ziel: Wie positioniere ich mein Unternehmen am Markt?

Bild 1.11 Strategische Analysemethoden – Ermittlung und Bewertung der strategischen Optionen sowie Formulierung von strategischen Schwerpunkten

Aufbauend auf den Ergebnissen der strategischen Analyse werden die strategischen Optionen ermittelt und bewertet. Die Strategie wird dann in groben Schwerpunkten formuliert, die im Nachgang konkretisiert werden müssen. Die Vorgehensweise zur Ermittlung der strategischen Optionen gestaltet sich wie in Bild 1.12 gezeigt.

Dabei ist die Konzentration auf die Kernkompetenzen als Quelle von Wettbewerbsvorteilen wichtig, um die strategischen Geschäftseinheiten und die Unternehmung als Ganzes in die gewünschte Richtung zu bewegen.

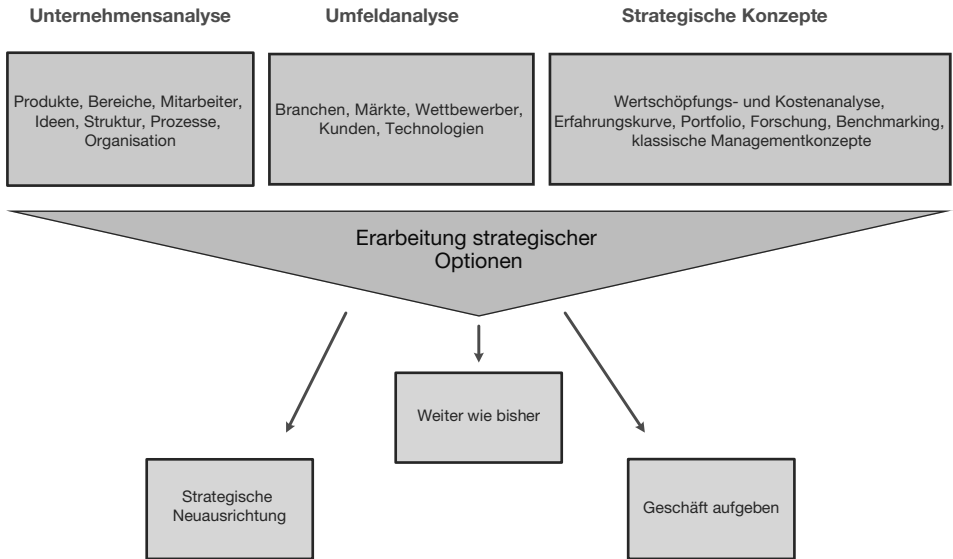


Bild 1.12 Ermittlung strategischer Optionen

Mögliche Fragestellungen hinsichtlich der Kernkompetenzen:

- Verfügt das Unternehmen über Technologien, Know-how oder Prozesse, die den Nutzen oder die Wettbewerbsfähigkeit der Kunden in einem Ausmaß steigern, das über dem der Konkurrenten liegt (vgl. Wecht, 2006)?
- Sind die Kernkompetenzen so abgesichert, dass sie von den Konkurrenten nicht oder nur schwer imitierbar sind?
- Dienen die Kernkompetenzen mehreren Geschäftseinheiten?
- Eröffnen die Kernkompetenzen den Zugang zu neuen Geschäftsfeldern?

Mithilfe einer **Strategievariantenmatrix** werden anhand von diversen Aspekten optional die naheliegenden strategischen Optionen auf ihre Auswirkungen und Maßnahmen überprüft. Dies dient zum Review vor der finalen Strategieformulierung (Bild 1.13).

Aufgrund der Bewertungen der strategischen Optionen werden in weiterer Folge die Grundstrategie (vgl. Schuh/Friedli/Kurr, 2007) und die daraus resultierenden strategischen Schwerpunkte festgelegt (Bild 1.14). Aufgabe des Managements ist es, über diese zu entscheiden. Da in jedem Unternehmen nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung stehen, ist diese Entscheidung, in welchen Weg die vorhandenen Ressourcen investiert werden sollen, von entscheidender Wichtigkeit.

Strategievariantenmatrix

Bewertung strategischer Optionen durch eine Strategievariantenmatrix

Strategiefelder/ Strategievarianten		Konsolidierungsstrategie	Differenzierungsstrategie	Wachstumsstrategie
		Belassen, bewahren, konservativ, stabilisieren	Differenzieren, Kontur zeigen, Richtung einschlagen	Große Veränderung, Neu- ausrichtung, fortschrittlich
Leistungen/ Produkte/Image	Produktpalette	Konsolidieren, Bewährtes stabilisieren	Schwerpunkte setzen, pro Segment 2-3 Hauptwerkstoffe, Rest mitziehen	Nischen suchen, Markteintritte forcieren, Ballast abwerfen
	Image	Tradition, großer Name, Vergangenheit fortsetzen	Image ausbauen als Nischenhersteller, Speziallösungsanbieter, Differenzierung zu Massenanbietern	Neupositionierung bei neuen Kunden (dort den Namen nutzen), Image von Tradition zu Innovation
	Positionierung Qualität	„nur“ qualitativ	hochqualitativ	hochqualitativ, termintreu, mengentreu
Finanz	Wirtschaftlichkeit der Leistung	Produktkosten stabilisieren, Bewährtes nutzen	Produktionskosten sukzessive senken, Bewährtes muss billiger werden, Kraft auf Neues setzen; Produktportfolio hinsichtlich Deckungsbeitrag straffen, neue Produkte auf Wirtschaftlichkeit durch Business Case überprüfen	Wertschöpfungstiefe bei Produkten erhöhen durch höherpreisiges Segment
	EBIT	5 %	8 %	10 %–15 %
	Preise	Preise stabilisieren, solide Leistung hat ihren Preis, auf Gewohnheit setzen	für Neuentwicklungen Marken aufbauen	Preise mit Produktkostenreduktion mitziehen, dynamisieren, aktives Prinzip betreiben

Bild 1.13 Bewertung strategischer Optionen durch eine Strategievariantenmatrix

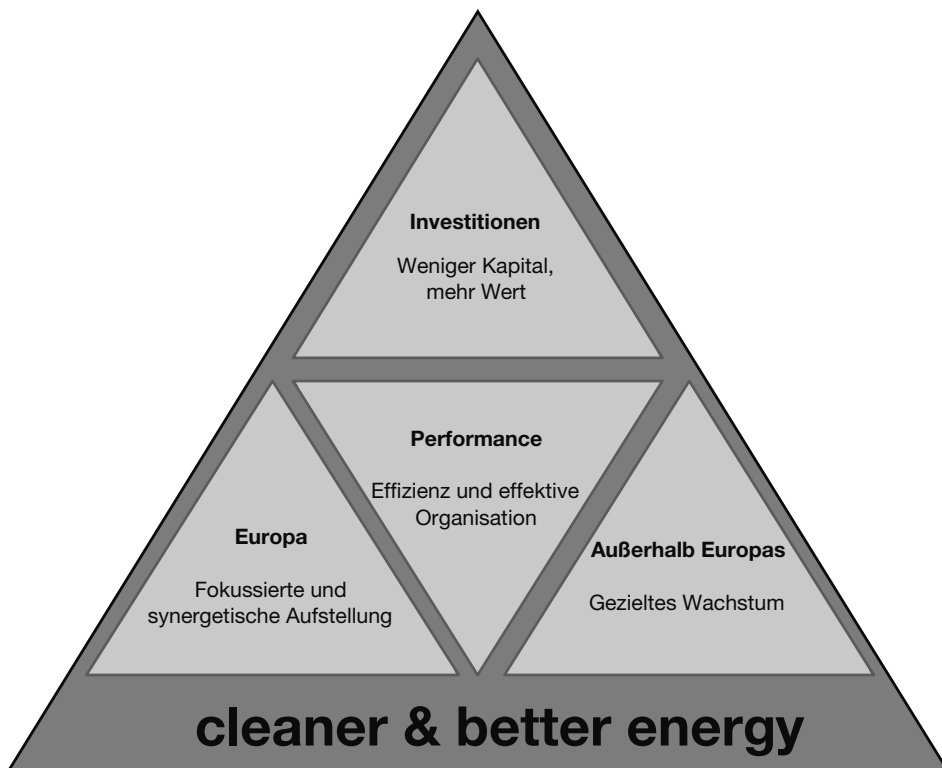


Bild 1.14 Beispiele für strategische Schwerpunkte (<http://www.eon.com/de/ueber-uns/strategie/strategische-schwerpunkte.html> 19.06.2014)

Bestimmung und Konkretisierung der strategischen Ziele

Mit ständigem Fokus auf die Unternehmensvision und die Strategie (vgl. Scheer et al., 2006) sind im nächsten Schritt die für die Organisation relevanten strategischen Ziele abzuleiten und zu konkretisieren (vgl. Hax/Majluf, 1996). Ein hierfür geeignetes Instrument ist die Strategy Map (vgl. Kaplan/Norton, 1996; Bild 1.15), da bei dieser Vorgehensweise mögliche Synergieeffekte zwischen den strategischen Zielen berücksichtigt und forciert werden.

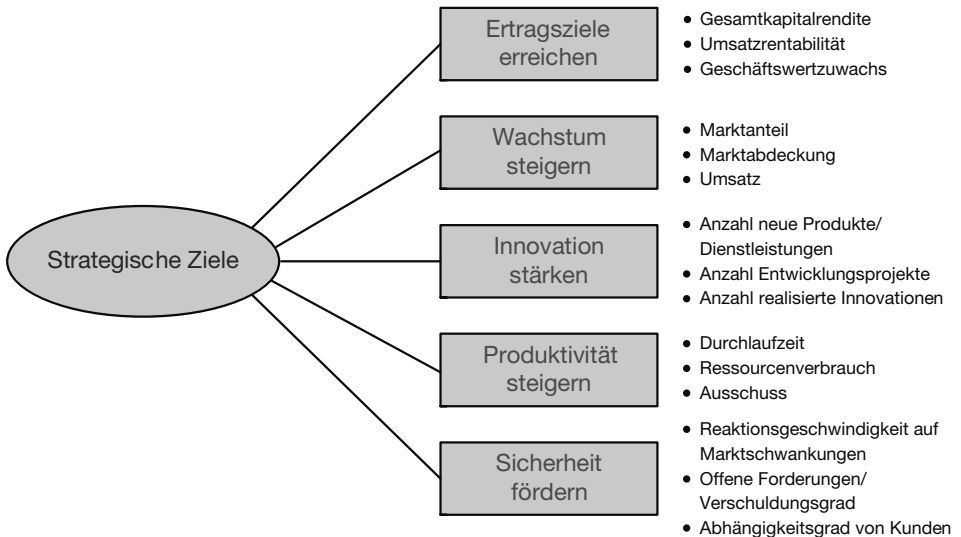


Bild 1.15 Beispiele für Kategorien strategischer Ziele und zugehörige Kenngrößen

Festlegung der Messgrößen/Kennzahlen für die strategischen Ziele

Auf Basis der Strategy Map werden dann für alle strategischen Ziele ein oder mehrere Messgrößen festgelegt, um die Zielerreichung regelmäßig überprüfen zu können. Das Ergebnis ist eine Balanced Scorecard (vgl. Kaplan/Norton, 1996). Strategy Map und BSC werden in Kapitel 6 noch ausführlich vorgestellt.

Formulierung eines Maßnahmenplans/einer Roadmap zur Strategieumsetzung

Entscheidend für die Strategieumsetzung (vgl. Allweyer, 2005) ist die Formulierung eines konkreten und detaillierten Maßnahmenplans (vgl. Cassel, 2007) sowie bei Bedarf die daraus folgende Verfeinerung bzw. Nachjustierung von Vision, Mission, Leitbild etc. (Bild 1.16).

Der Vorteil an dieser Vorgehensweise ist die konsequente Konkretisierung von zunächst allgemein formulierten strategischen Ausrichtungen. Die Konkretisierung macht die Strategie für Mitarbeiter aller Ebenen greifbar und nachvollziehbar – eine wesentliche Voraussetzung für den Beitrag eines jeden zur Strategieerfüllung.

Index

Symbole

3-Ebenen-Modell 365
4-Schritte-Methodik 98, 99
6-W-Fragetechnik 155
(Selbst)Motivation 265

A

Ablaufanalyse 153
Abweichung 174
Aktivitätenanalyse 148
Aktivitätenliste 170
Aktivitäten, nicht wertschöpfende 146
Ampelsystem 224
Analogiemethode 302
Analyse, strategische 11
Analysewerkzeuge 154
Angst 329
Arbeitspaketbeschreibung 346
Arbeitsstruktur 342
Arbeitszufriedenheit 42
Audit 380
Aufgabenmanagement 343

B

Balanced Scorecard (BSC) 210, 226
Balkenplan 352
Bestimmungselemente von Prozessen 101
Bewertungsrahmen 385
Brainstorming 301
Brainwriting 302
Business Excellence 393
Business Process Model and Notation (BPMN) 111
Business Process Reengineering (BPR) 95

C

Charakterheterogenität 268
Compliance 373
Controlling 175
Controllingkreislauf 175
Customer Relationship Management 53

D

Datenerfassung 196
Deckungsbeitragsrechnung 404
Deming-Zyklus 35
Denk-/Verhaltensstile 255
Design Thinking 304
DISG-Persönlichkeitsprofil 251
Dokumentation in Projekten 355
Dynamik 19, 20, 21

E

Ebenenmodell 53, 65
EDV-Unterstützung 196
EFQM-Assessment 388
EFQM-Modell 393, 176
Einzelprozessmanagement 87
Empathie 265
Ereignisgesteuerte Prozesskette 109
Erfolgsfaktoren 102, 332
Excellence 394

F

Fachheterogenität 267
Fähigkeitssicht 135, 157, 162
Fischgrätendiagramm 155
FMEA 149
Forming 269
Führung 273, 316
Führung, Leitlinien teamorientierter 279
Führung, praktische Aspekte der 278
Führungsstil 275, 276
Funktionsorientierung 37, 39, 40, 312

G

Gap-Analyse 143
Gemeinkostenmanagement 409
Geschäftsprozess 54, 61, 69
GPO-Tool 120
Gruppe 266

H

Herrmann-Dominanz-Instrument (HDI) 254
 Heterogenität 268
 Homogenität 268

I

Ideen-Delphi 302
 Individualkompetenz 262
 Individuum 250
 Information 331
 Informationen erheben 301
 Informationsbedarf 192
 Informationsfluss 151, 190
 Informationsmanagement 354
 Informationssicht 131, 151, 161
 Innovation 298
 Innovationsstrategien 338
 Input 32
 Integrationsgedanke 363
 Integriertes Managementsystem (IMS) 363, 364
 Integriertes Managementsystem (IMS), Aufbau 371
 Ist-Prozess 162

K

Kaizen 97
 Kapazitätenabgleich 242
 Kennzahl 163
 Kommunikation in Projekten 354
 Kompetenzanalyse 152
 Kompetenz, Dimension der 262
 Kompetenz, emotionale 267
 Kompetenz, formale 267
 Kompetenz, kognitive 267
 Komplexität 18, 19, 20, 21, 331
 Konfliktarten 290
 Konfliktbehandlung 292
 Konfliktkonstellationen in Gruppen 290
 Konfliktlösungsmethoden 294
 Konfliktmanagement 288
 Konfliktverhalten 291
 Konstruktiver Konflikt 299
 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) 97
 Kostenerhebung 244
 Kostenplanung 353
 Kostentreiber 400, 405
 Kostenverfolgung 358
 Kreative Entwicklung 303
 Kreativität 298, 299, 301
 Kreativität, Förderung von 305
 Kreativitätsmethoden 301
 Kundenbedürfnis 145
 Kundenerwartung 141, 144
 Kundennutzen 52
 Kundensicht 128, 137, 160
 Kundenzufriedenheit 137, 139

L

Lean Management 96
 Leistungsmessung 145

Leistungsverfolgung 357
 Leitung 273
 Leitung, praktische Aspekte der 278
 Liegezeit 148

M

Management 1, 22, 23, 24, 25
 Managementaufgaben 2
 Management, Hauptfunktionen des 23
 Management, integriertes 363
 Managementprozess 54, 61
 Matrixorganisation 45, 46
 Meetingstrukturen 195
 Mehrfachkulturen 312
 Meilensteinplan 352
 Mess-, Analyse- und Verbesserungsprozess 56, 61
 Messfrequenz 163
 Messgröße 163, 178
 Messung 178, 183
 Mission 5
 Mitarbeiter 324
 Mitarbeiterbeteiligung 40
 Monitoring 174, 178
 Morphologie 303
 Motivation 282
 Multiprozessmanagement 87, 88
 Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI) 257

N

Network Thinking 304
 Netzplan 352
 Normen 376
 Norming 270
 NPLF-Skala 385

O

Optimierungspotenzial 153
 Optionen, strategische 12, 13
 Organisation 44, 250, 306
 Organisation, funktionale 44, 45
 Organisation, prozessorientierte 46, 47
 Organisationsänderung 327, 340
 Organisationsgestaltung 51
 Organisationskultur 309
 Organisationskultur, Analyse und Änderung 315
 Organisationskultur, Beschreibungsmodell 312
 Organisationskultur, Typen von 316
 Organisations-sicht 133, 152, 162
 Outcome 32
 Output 32, 101

P

Paradigmenwechsel 16, 17
 PDCA-Kreislauf 35
 PDCA-Zyklus 176
 Performance 373
 Performing 271
 Persönlichkeitsinventar 250

- Persönlichkeitsmodelle 251
 - Pfeilformdarstellung 105
 - Planung 175
 - Product Life Cycle Management 53
 - Produktfluss 238
 - Projektabschluss 360
 - Projektcontrolling 356
 - Projekt-FMEA 350
 - Projektmanagementtool 340
 - Projektmarketing 354, 355
 - Projektorganisation 342
 - Projektstrukturplan 343
 - Projektteam 319
 - Projektfeldanalyse 348
 - Projektziele 414, 424, 429
 - Prozess 30, 184
 - Prozessabgrenzung 100
 - Prozessablauf 33, 34
 - Prozessablaufdarstellung 106
 - Prozessanalyse 140
 - Prozessassessment 381, 183
 - Prozessassessment, Durchführung 387
 - Prozessassessmentmodell (PAM) 384
 - Prozessaudit 183
 - Prozessausführung/-regelung 77
 - Prozessbegehung 169
 - Prozessbeschreibung 120, 164
 - Prozess, Bestimmungselemente des 101
 - Prozesscoach 89, 93
 - Prozesscockpit 205
 - Prozessdarstellung 427
 - Prozessdefinition 30, 76
 - Prozesseffektivität 147
 - Prozesseffizienz 147
 - Prozesseigner 89, 91
 - Prozesse leben 85, 86
 - Prozess-FMEA 150
 - Prozessgestaltung 82, 83, 84
 - Prozessinfotafel 185
 - Prozess-Jour-fixe 179
 - Prozesskategorie 53
 - Prozesskette 75
 - Prozesskettenbetrachtung 208
 - Prozesskostenrechnung 399
 - Prozesskostenrechnung, Aufbau der 405
 - Prozesskostenrechnung, Begriffe der 405
 - Prozesskostenrechnung, Limits der 400
 - Prozesskostenrechnung, Ziele der 403
 - Prozesskostenrechnung, Zugang zu 400, 401
 - Prozesskostensätze 405, 409
 - Prozesskunde 33
 - Prozess, Kunden des 101
 - Prozesslandkarte , 57, 58, 59, 60, 62, 68, 153, 53, 53
 - Prozesslebenszyklus 73, 74, 98
 - Prozessleistung 78, 138, 185
 - Prozessmanagement 5, 30, 33, 35, 210, 226
 - Prozessmanagementmodell 36
 - Prozessmanagement, operatives 79, 81
 - Prozessmanagementrollen 88
 - Prozessmanagement, strategisches 79
 - Prozessmanagementsystem 37, 340
 - Prozessmanagementsystem, Nutzen des 42
 - Prozessmanager 89, 181
 - Prozessmessung 163
 - Prozessmitarbeiter 185
 - Prozessmonitoring 78
 - Prozessorganisation 47
 - Prozessorientierung 21, 37, 38, 39, 40, 44, 312, 405
 - Prozessprofil 386
 - Prozessqualität, Dimensionen der 127
 - Prozessreferenzmodell (PRM) 375
 - Prozessregelkreis 204
 - Prozessschau 206
 - Prozessschnittstelle 34
 - Prozessschnittstellenanalyse (PSA) 396
 - Prozessschritt, erster 102
 - Prozessschritt, letzter 102
 - Prozesssteckbrief 64
 - Prozesssteuerung 173, 174
 - Prozessstruktur 237
 - Prozessteam 98, 353
 - Prozessteammitglied 89, 93
 - Prozess, unterstützender 55, 56, 61
 - Prozessverantwortlicher 89, 91
 - Prozessvisualisierung 105, 115
 - Prozesswürdigkeit 69, 70, 71
 - Prozesszeit 147
 - Prozessziele 33, 163
 - Prozesszweck 32, 101
 - Pull-Prinzip 197
 - Push-Prinzip 197
- Q**
- Qualitätsdefizite 241
 - Qualitätsdimension 138
 - Qualitätswerkzeuge 156
- R**
- RADAR-Logik 176
 - Referenzmodelle 375
 - Regelkreis 208, 26, 27, 28, 29, 26
 - Reifegrad 157
 - Reifegradmodell 162
 - Reporting 164, 175, 184
 - Ressourcen, erforderliche 102
 - Ressourcenplanung 353
 - Risikoanalyse 149
 - Risikobewertung 243
 - Risikomanagement 349
 - Risikosicht 130, 149, 161
 - Risikoverfolgung 360
- S**
- Schlüsselprozess 396, 68
 - Schnittstellen 33, 102
 - Schnittstellenanalyse 152
 - Selbstregulierung 264
 - Selbstwahrnehmung 264
 - SIPOC-Modell 30
 - Six Sigma 95
 - SMART 176, 341

Soll-Prozess 159
 Soziale Fähigkeiten 266
 SPICE 157
 Stimme des Kunden 141
 Storming 269
 Strategie 10
 Strategiefindung 10
 Strategieumsetzung 14
 Strategievariantenmatrix 12, 13
 Strategieverfolgungswerkzeug 211
 Strategy Map 216
 Subkulturen 312
 Supply Chain Management 53
 Swimlane-Darstellung 113
 Synektik 303
 System 16
 Systemansatz 15, 16, 17
 Systemdenken 15
 Systemeigenschaften 17
 Systemgrenzen 332
 Systemhierarchie 20
 System, künstliches 302
 System, natürliches 302
 System-Scan 373
 System, soziales 249, 306

T

Team 266
 Teambildung 268
 Teamebene 250
 Teamentwicklung 266
 Teamleiter, persönliche Eigenschaften 281
 Teamleitung, Hauptaufgaben 280
 Terminliste 352
 Terminmanagement 352
 Terminverfolgung 356
 To-do-Liste 170
 Total Quality Management (TQM) 391
 Trigger 32

U

Umfeldmanagement 347
 Umfeld, sachliches 348
 Umfeld, soziales 348
 Unsicherheit 332

Unternehmen 19, 20
 Unternehmensführung 1, 5
 Unternehmensführung, Ebenen der 3
 Unternehmensführung, Regelkreis der 4
 Unternehmensgröße 21
 Unternehmenskultur 7, 309, 327, 337
 Unternehmenskultur, Funktion der 311
 Unternehmensleitbild 6, 7
 Unternehmensmanagement 29
 Unternehmensreporting 189
 Unternehmensziel 286
 Ursache-Wirkungs-Diagramm (7 M) 154
 Ursache-Wirkungs-Kette (UWK) 216, 220

V

Value & Cycle Time Worksheet 147
 Veränderung 331
 Verantwortlichkeit 163
 Verbesserungspotenziale 170, 245
 Verhalten 250
 Verschwendung 239
 Vision 9
 Vorstellung 301

W

Wahrheit, Moment der 140
 Weiterentwicklung 296
 Werte 7, 8
 Werte, handlungsleitende 313
 Werte, vertretene 313
 Wertewandel 324
 Wertschöpfungsanalyse 146
 Wertschöpfungskette 60
 Wertstromorientiertes Prozessmanagement (WPM) 235
 Wettbewerbsvorteil 138
 Wirtschaftlichkeitssicht 161

Z

Zeitlinie 240
 Zertifizierung 376, 380
 Ziele 287, 341
 Zielerreichung 357
 Ziele, strategische 10, 14, 220

Die Autoren

Univ.-Lekt. Dr. Dipl.-Ing. Karl W. Wagner,

geboren 01.02.1966, studierte Maschinenbau mit der Fachrichtung Betriebswissenschaften an der Technischen Universität Wien und promovierte danach. Von 1992 bis 1996 war er Universitätsassistent am Institut für Managementwissenschaften (IMW) und ist derzeit am selben Institut als Universitätslektor für Prozessmanagement und Projektmanagement tätig. Als geschäftsführender Gesellschafter der Procon Unternehmensberatung (www.procon.at) berät er seit 1996 mit den Schwerpunkten im Management Consulting: Strategie- und Organisationsentwicklung, Qualitäts- und Prozessmanagement und Projektmanagement. Zu den Branchenschwerpunkten zählen Industrie, Automotive, Dienstleister, Logistikdienstleister und projektorientierte Unternehmen.



Seit 1996 ist er Lehrgangsleiter der Prozessmanagementausbildung im Wirtschaftsförderungsinstitut sowie im Rahmen des internationalen Know-how-Transfers der Wirtschaftskammer Österreich mit den Schwerpunkten Organisation und Führung sowie Referent an der Fachhochschule Wien für Unternehmensführung, Universitätslektor an der Technischen Universität Wien und Lektor an der Donau-Universität Krems.

Seit 2003 ist er Vorstand der Gesellschaft für Prozessmanagement (www.prozesse.at) und der Projektmanagement Austria (PMA).

2008: Gewinner des Trainer Award der Wirtschaftskammer Österreich mit dem Lehrgang „Senior Process Manager“.

2018: Etablierung des Lehrgangs „DTM – Digital Transfer Management“ am CEC der TU-Wien.

Zahlreiche Publikationen und mehrere Buchpublikationen (Performance Excellence, WPM – Wertstromorientiertes Prozessmanagement, Taschenbuch Qualitätsmanagement, QM für kleine und mittlere Unternehmen, Prozess-Assessment gem. ISO 15504 für den Carl Hanser Verlag) runden seine Tätigkeit ab.

Univ. Prof. Dr. Dipl.-Ing. Gerold Patzak,

geboren 23.01.1939, studierte Maschinenbau mit der Fachrichtung Betriebswissenschaften an der Technischen Universität Wien und promovierte 1970. Von 1977 bis 1985 war er Universitätsdozent, und seit 1985 ist er Universitätsprofessor für Systemtechnik und Organisation an der Technischen Universität sowie Leiter der Abteilung Systemtechnik und Methodologie. Von 1996 bis 1998 war er Institutsvorstand am Institut für Betriebswissenschaften, Arbeitswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität Wien. Seine Lehrtätigkeit erstreckt sich von der Technischen Universität Wien, Wirtschaftsuniversität Wien, Johannes-Kepler-Universität Linz, Donau-Universität Krems sowie in den USA an den Universitäten Georgia Institute of Technology bis zu Virginia Polytechnic Institute and State University und Purdue University auf den Gebieten Systemtheorie und Systemtechnik, Zuverlässigkeitstheorie, Projektmanagement, Arbeitsorganisation, Wahrscheinlichkeitstheorie und Statistik sowie Methodik wissenschaftlichen Arbeitens.



Seit 1993 ist Gerold Patzak Miteigentümer der Beratungsfirma PRIMAS Consulting. Seine Hauptarbeitsgebiete liegen in wissenschaftlichen Projekten auf den Gebieten Unternehmensorganisation, Organisation der Verwaltung, Systemgestaltung, Projektmanagement, Total Quality Management und Benchmarking.

Er ist Gründungsmitglied und Vorstandsmitglied der AFQM, Juror für den AQA sowie Assessor für die Personenzertifizierung zum International Project Manager. Mehrere Publikationen (Systemtechnik, Springer-Verlag; Projektmanagement, Linde Verlag; Qualitätsmanagement im projektorientierten Unternehmen, Vieweg Verlag).